Vers quels professionnels se tourner quand les difficultés surviennent, en quoi consiste un « diagnostic flash », quelles sont les nouvelles marges de manœuvre apportées par la Loi de sauvegarde : voici quelques-unes des questions soulevées par nos spécialistes du retournement dans le cadre du Tour de France Prévention & Sauvegarde des entreprises qui faisait étape à la CCI du Mans et de la Sarthe le 15 avril dernier. Inspiré du cas réel d'une filiale d'un groupe familial en butte à des difficultés, le scénario développé lors de notre étape mancelle a permis d'apporter des réponses concrètes sur la meilleure façon de mettre en œuvre un plan de sauvetage. Les difficultés des uns suscitant des opportunités pour d'autres, la conférence est également revenue sur le mode opératoire de la reprise d'une entreprise en difficulté, avant ou après le dépôt de bilan.

TRAITEMENT DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

LES GESTES QUI SAUVENT

LE CAS TRAITÉ

Il s'agit d'une société de fabrication de meubles et panneaux de contreplaqué filiale d'un groupe familial exerçant dans la filière bois. Le capital est détenu en intégralité par le groupe. L'entreprise réalise 18 M€ de CA avec 180 salariés et commercialise ses produits à travers le réseau des grandes surfaces de bricolage (GSB) et des industriels.

Une situation dégradée

> Un déficit allant de 1 à 2,2 M€ au cours des 3 derniers exercices
> 15 M€ de dette pour des fonds propres quasi nuls sur le dernier exercice
> Une trésorerie tendue
> Des banques inquiètes, réticentes à fournir un financement à long ou moyen terme

Le désir des actionnaires : Les actionnaires du groupe familial veulent se désengager sans provoquer de risques collatéraux régionalement. Ils font appel à un manager de crise pour les éclairer sur la situation et prendre en main le problème

LE SCÉNARIO RETENU : UN MBI AVEC LES REPRENEURS SAUVETEURS

L'arrivée de deux nouveaux cadres – le dirigeant de crise et le responsable de production – a permis de porter un regard neuf et neutre sur l'activité et d'identifier les vrais problèmes. La mise en œuvre rapide des restructurations et du plan d'action a redonné de la crédibilité à l'entreprise et lui a permis de négocier avec de nouveaux partenaires. Le partenariat noué avec un groupe industriel a permis de rassurer les partenaires financiers, d'accroître la visibilité commerciale et de rentabiliser l'ensemble des produits. Les grandes lignes du scénario retenu ont été les suivantes :

Au plan juridique, création d'une holding permettant de faire remonter une partie de la dette de la société industrielle. Le partenaire industriel est devenu majoritaire au capital (60%) les deux nouveaux managers devenant actionnaires à hauteur de 20% chacun au travers d'un MBI.

Au plan industriel, poursuite du plan d'action défini par le management : les lignes de production sont dédiées à l'activité sur laquelle l'entreprise était compétitive.

Au plan social, réduction de l'effectif à 150 salariés dans un premier temps, et à 110 au terme de la restructuration grâce aux départs naturels.

Au plan financier, poursuite du Dailly, moins cher que le factoring.

A gauche Francis Dréval et Hendrick Klinkert (IFN Finance).

Anne-Laure Trouvé, Présidente du Tribunal de Commerce du Mans.

Les chefs d'entreprise et professionnels de la région étaient venus nombreux à l'écoute de nos experts.

Olivier Provost,
KPMG ENTREPRISES

KPMG

A quelles questions doit répondre le diagnostic ?

Demandé par le dirigeant de crise en accord avec les actionnaires, son but est de connaître la véritable intention des actionnaires, d'appréhender la situation de la trésorerie et de faire un état des lieux sommaire, commercial et industriel. Il a été mené par deux consultants de KPMG Entreprises en 8 jours.

La seule vraie question à laquelle doit répondre le diagnostic est la suivante : le modèle économique de l'entreprise est-il encore pertinent ? Autrement dit, l'entreprise est-elle à même de présenter une offre aux conditions requises par le marché, et a-t-elle les moyens de financer les ressources nécessaires à l'élaboration de son offre, au niveau des actifs, des hommes, du BFR... Le diagnostic doit porter sur la chaîne de valeur de l'entreprise et doit répondre à des questions simples : les compétences sont-elles maîtrisées ? Sont-elles stratégiques ? Il doit par ailleurs s'analyser par activité et par couple produit-marché : certaines activités sont-elles déficitaires ou plus consommatrices de ressources que d'autres ?

Qu'est-ce qu'un diagnostic flash à orientation financière ?

Son principal objectif est d'évaluer la situation financière de l'entreprise pour déterminer les mesures d'urgence sur les fonctions vitales et de donner un premier calendrier. Mené en l'espace de 15 jours par une équipe restreinte de 2 à 3 professionnels du retournement, il est centré sur des sujets précis et doit apprécier s'il est possible de disposer d'une information pertinente en un temps court ou s'il faudra approfondir.

Qu'a révélé le diagnostic flash ?

> un groupe concentré sur l'évolution
> une diversification hasardeuse pour satisfaire les clients sans souci de rentabilité : plus la société produit, plus elle perd de l'argent
> un système d'information défaillant (pas d'analytique)
> un outil industriel non maîtrisé
> la confiance des partenaires financiers qui s'effrite
> une maison mère qui n'a plus la volonté, ni les moyens de refinancer sa filiale et veut éviter à tout prix un conflit social
> une trésorerie exsangue : l'entreprise peut tenir 30 jours

Francis Dréval,
COMPANY PARTNERS

Company Partners

Les premières mesures consécutives au diagnostic flash

Le manager de crise prend en main l'entreprise et lance le recrutement d'un nouveau responsable de production afin de revoir le processus de production et déterminer les investissements minimum indispensables avec un retour sur investissement inférieur à 2 ans. Les solutions envisagées par le manager de crise sont le dépôt de bilan et la cession de l'entreprise. La première est exclue en raison du risque de déréférencement irréaliste en l'état de la société. Le manager de crise décide le démarrage d'un diagnostic approfondi afin de mettre en lumière les produits à marge et ceux qui sont déficitaires.

Le mandat ad hoc, la conciliation et la sauvegarde

Bruno Berger-Perrin,
FIDAL

FIDAL

Le mandat ad hoc est une procédure préventive qui s'adresse aux entreprises in bonis rencontrant une difficulté financière, juridique ou économique. Informelle et confidentielle, elle est initiée par le dirigeant qui, seul, peut demander la désignation d'un professionnel pour l'assister. Le dirigeant dépose au greffe une requête adressée au Président. Ce dernier reçoit le chef d'entreprise et, à la

donnance un mandataire ad hoc ou un conciliateur.

La procédure de conciliation peut être enclenchée alors que l'entreprise est en cessation des paiements depuis moins de 45 jours. Elle s'ouvre pour une durée de 4 mois + 1 mois. La désignation d'un conciliateur, qui est souvent un administrateur judiciaire, doit permettre au chef d'entreprise de trouver un accord amiable avec ses créanciers.

Le privilège de conciliation introduit par le législateur facilite les choses dans la mesure où les nouveaux concours consentis par les banques bénéficient d'un privilège.

La procédure de Sauvegarde, enfin, ne peut s'envisager que si l'entreprise est hors état de cessation des paiements mais rencontre des difficultés susceptibles de l'y conduire. Mise en place pour réorganiser l'entreprise, elle ne peut pas aboutir à un plan de cession : l'entreprise est donc à l'abri des candidats à la reprise. Néanmoins, le ou les dirigeants peuvent être remplacés et/ou leurs titres cédés ou frappés d'incessibilité.

Les rôles du mandataire ad hoc et du conciliateur

Vincent Gladel,
ASPAJ

Seul le dirigeant peut demander la désignation d'un mandataire ad hoc et il le fait en raison de l'urgence de la situation : en l'occurrence, la trésorerie ne permet pas de tenir plus de 30 jours. La mission de départ du mandataire ad hoc est donc de régler le problème de trésorerie à court terme. En 45 jours, le mandataire ad hoc va obtenir les résultats suivants :

> les banquiers qui étaient dispersés et réticents s'organisent avec un chef de pool.

> le compte client qui n'était mobilisé qu'à hauteur de 50% passe à 100% (apport d'1 M€)

> organisation d'un Codechef (apport de 0,7 M€) permettant un étalement sur 36 mois au lieu de 24 grâce à l'appui du Préfet

> accord avec les fournisseurs permettant de faire jouer la garantie SFAC sur 2,3 M€ de créances anciennes étalées sur 36 mois et nouvelles créances payées immédiatement

> la mission est transformée en conciliation c'est à dire étalée sur une période de 4 mois + 1 avec l'objectif d'adosser l'entreprise à un nouveau partenaire dès que le redressement sera visible.

Le conciliateur apporte une garantie juridique mais également d'indépendance vis à vis des parties. Il n'intervient pas dans la gestion courante de l'entreprise, mais il est en contact direct avec le dirigeant et ses conseils ainsi qu'avec ses principaux partenaires : banques, services fiscaux et sociaux, principaux fournisseurs. Il valide et présente les solutions envisagées par le dirigeant et ses conseils. Ses contacts réguliers avec les partenaires habituels des entreprises et en particulier les services de l'état (TG, CODEFI, COCHEF, CIRI...) et les services spécialisés des établissements bancaires permettent des échanges clairs et pragmatiques dans un cadre assurant neutralité et confidentialité. Enfin, il participe à la mise en place des accords et à leur formalisation dans un cadre juridique.

Quelles sont les marges de manœuvre du banquier de l'entreprise ?

Jean-Pierre Tuvée,
THÉMIS BANQUE

Quand la banque est déjà présente dans l'entreprise, toute la difficulté pour le banquier va consister à savoir évaluer les évolutions prévisionnelles de l'entreprise ainsi que l'évolution de ses encours bénéficiant d'un nouveau privilège. Sa décision sera largement déterminée par la réponse à la question : l'entreprise a-t-elle une chance de rebond ? Si la réponse est non, le banquier montrera une vigilance accrue quant à la préservation de ses intérêts. Si la réponse est oui, il va s'interroger sur les mesures d'accompagnement complémentaires à mettre en œuvre et dans quel cadre. Malgré l'existence d'un privilège consenti sur les nouveaux concours, le banquier sera attentif à la forme du concours, à la durée de l'opération, à la contribution des autres banquiers de l'entreprise et à l'existence éventuelle d'un accompagnement d'ensemble, dans le cadre d'un pool par exemple.

L'incidence prévisible des règles prudentielles de type Bâle II

La prudence du banquier à prêter à une entreprise mal cotée sera d'autant plus grande demain que de nouvelles règles prudentielles vont se mettre en place. Et ces règles, plus contraignantes, vont obliger le banquier à mieux connaître ses clients pour mieux estimer le niveau de risque encouru et surtout se doter de fonds propres supplémentaires en cas de mauvaise cotation, le pourcentage de fonds propres pouvant aller jusqu'à 45% du concours consenti. Si aujourd'hui le banquier n'a besoin que de 85 K€ pour prêter 1 M€ à une entreprise de bonne qualité, il devra demain affecter 450 K€ de fonds propres pour prêter 1 M€ à une société mal cotée.

Résultats du diagnostic approfondi et mise en place d'un plan d'action

Olivier Provost,
KPMG ENTREPRISES

Mené durant un mois avec l'assistance de 2 consultants de KPMG Entreprises, le diagnostic approfondi a mis en évidence les points suivants :

> seule la gamme de produits destinée au circuit GSB est rentable malgré quelques diversifications hasardeuses. La gamme destinée aux industriels n'est pas rentable

> la production peut être optimisée en évitant des stockages intermédiaires qui pèsent sur le BFR

La confiance des banques est à regagner

Les fondamentaux de l'entreprise sont bons : l'entreprise peut retrouver l'équilibre d'exploitation sous 1 an. Mais elle ne peut se redresser durablement qu'avec un adossement à un groupe industriel. Les résultats obtenus en un an sont spectaculaires : l'en-

BRUNO BERGER PERRIN, FIDAL, VINCENT GLADEL, ASPAJ

La prévention, un terrain favorable à la reprise ?

La reprise d'une entreprise dans le cadre du mandat ad hoc ou de la conciliation est un schéma favorable dans la mesure où il permet une recapitalisation plus confortable de l'entreprise et où il se déroule en toute confidentialité. Sa principale limite est qu'il ne peut se mettre en œuvre qu'avec le concours du cédant. Parmi les principaux avantages de ce scénario, on retiendra la souplesse – l'absence de limitation de délai est plus confortable – la confidentialité quant à l'existence de difficultés dans l'entreprise (pas de publicité), le maintien de la qualité des liens commerciaux et marges de manœuvre vis à vis des créanciers, notamment dans la perspective d'une diminution ou d'un rééchelonnement de la dette ou encore la recapitalisation facilitée de l'entreprise. Inenvisageable sans l'adhésion du cédant, cette solution nécessite en outre de connaître précisément la structure et le montant du passif. Le projet de cession devra être validé par un expert-comptable afin de s'assurer que le prix envisagé permettra d'apurer la totalité des dettes de l'entreprise.

L'examen des offres

Le tribunal convoque l'ensemble des intervenants. Il peut imposer au repreneur des obligations complémentaires, comme par exemple une clause d'inaliénabilité de tout ou partie des biens cédés pour une durée donnée.

Le Tribunal de commerce : conciliateur et médiateur

Anne-Laure Trouvé,
TRIBUNAL DE COMMERCE DU MANS

Un tandem renforcé

La nouvelle loi renforce la collaboration Tribunal de commerce – dirigeant d'entreprise et élargit les pouvoirs du président du tribunal. Ce dernier peut notamment interroger les administrations, les commissaires aux comptes et les organismes sociaux, si le dirigeant ne se rend pas à une convocation en prévention. De même il peut procéder à des astreintes pour que les entreprises déposent leurs comptes annuels.

Un rôle trop méconnu de prévention des difficultés

Si les procédures de redressement ou de liquidation judiciaires sont connues, le rôle de prévention du Tribunal de commerce l'est moins. Pourtant, la Loi de sauvegarde de juillet 2005 a permis aux juges de développer leur rôle de conciliation et de médiation. Concrètement, le Tribunal va au devant des dirigeants et dispose de deux outils précieux que sont le mandat ad hoc et la conciliation. Le mandat ad hoc permet à un administrateur judiciaire de seconder pendant un mois le patron d'une entreprise, en toute confidentialité. Quant à la procédure de sauvegarde, encore relativement peu appliquée, elle suspend les poursuites, mais après une décision publique. Dans tous les cas, il s'agit d'aider le chef d'entreprise à trouver un accord avec

De g. à d. : M. Chamorel, O. Provost, B. Berger-Perrin, F. Dréval, V. Gladel, A-L.Trouvé, J-P. Thémis, B. Warain, C. Ricci, J. Guibert.

Vincent Gladel, Administrateur judiciaire (ASPAJ).

Création d'une cellule "transmission"

POUR LA CCI DU MANS ET DE LA SARTHE
qui souhaite accompagner et orienter les chefs d'entreprise avec un projet de reprise. Cela passera par différentes actions, des visites au sein des entreprises, un accompagnement individuel ou encore des conseils spécialisés donnés par les experts et partenaires de la CCI.
Contact : Peggy Charmy
Tél. : 02 43 21 00 10 -

De g. à d. : Florence Lucchini (R&T), Jacques Guibert (CCI du Mans), Hervé Bazin (OSEO Le Mans), Peggy Charmy (CCI).

treprise a retrouvé l'équilibre au bout de 12 mois et la trésorerie est redevenue suffisante.

Le mode d'emploi de la reprise dans un cadre judiciaire

Vincent Gladel,
ASPAJ

Carlo Ricci,
FIDAL

FIDAL

Le scénario de la procédure collective va conduire l'administrateur judiciaire, en collaboration avec le dirigeant de l'entreprise, à élaborer un plan de continuation ou à rechercher d'éventuels repreneurs par des appels d'offres. Pendant cette période d'observation qui dure environ 6 mois, le dirigeant a le droit de préparer un plan de continuation.

Dans l'hypothèse du plan de continuation, l'entité survit et le repreneur rachète le capital pour un euro symbolique en contrepartie de l'obligation d'apurer le passif de l'entreprise. Dans le plan de cession, l'entité juridique cédée disparaît et le passif avec. Ce scénario peut paraître plus favorable au repreneur mais ce dernier ne doit pas minimiser l'investissement lié à la reconstitution du fonds de roulement et de la trésorerie qui s'ajoute au prix de cession.

Auprès de qui collecter des informations ?

L'administrateur judiciaire remet un dossier aux candidats qui se sont fait connaître contre un engagement de confidentialité.

Le contenu et le périmètre de l'offre

L'offre doit indiquer clairement les prévisions d'activité, le prix de cession et les modalités de règlement, les emplois repris, les garanties souscrites, les prévisions de cessions d'actifs et le périmètre de la reprise :

L'examen des offres

Le tribunal convoque l'ensemble des intervenants. Il peut imposer au repreneur des obligations complémentaires, comme par exemple une clause d'inaliénabilité de tout ou partie des biens cédés pour une durée donnée.

Le Tribunal de commerce : conciliateur et médiateur

Anne-Laure Trouvé,
TRIBUNAL DE COMMERCE DU MANS

Conférence des JUGES CONSULAIRES de France

Un tandem renforcé

La nouvelle loi renforce la collaboration Tribunal de commerce – dirigeant d'entreprise et élargit les pouvoirs du président du tribunal. Ce dernier peut notamment interroger les administrations, les commissaires aux comptes et les organismes sociaux, si le dirigeant ne se rend pas à une convocation en prévention. De même il peut procéder à des astreintes pour que les entreprises déposent leurs comptes annuels.

Un rôle trop méconnu de prévention des difficultés

Si les procédures de redressement ou de liquidation judiciaires sont connues, le rôle de prévention du Tribunal de commerce l'est moins. Pourtant, la Loi de sauvegarde de juillet 2005 a permis aux juges de développer leur rôle de conciliation et de médiation. Concrètement, le Tribunal va au devant des dirigeants et dispose de deux outils précieux que sont le mandat ad hoc et la conciliation. Le mandat ad hoc permet à un administrateur judiciaire de seconder pendant un mois le patron d'une entreprise, en toute confidentialité. Quant à la procédure de sauvegarde, encore relativement peu appliquée, elle suspend les poursuites, mais après une décision publique. Dans tous les cas, il s'agit d'aider le chef d'entreprise à trouver un accord avec

De g. à d. : M. Chamorel, O. Provost, B. Berger-Perrin, F. Dréval, V. Gladel, A-L.Trouv J-P. Thémis, B. Warain, C. Ricci, J. Guibert.

Vincent Gladel, Administrateur judiciaire (ASPAJ).

Création d'une cellule "transmission"

POUR LA CCI DU MANS ET DE LA SARTHE
qui souhaite accompagner et orienter les chefs d'entreprise avec un projet de reprise. Cela passera par différentes actions, des visites au sein des entreprises, un accompagnement individuel ou encore des conseils spécialisés donnés par les experts et partenaires de la CCI.
Contact : Peggy Charmy
Tél. : 02 43 21 00 10 -

De g. à d. : Florence Lucchini (R&T), Jacques Guibert (CCI du Mans), Hervé Bazin (OSEO Le Mans), Peggy Charmy (CCI).

A droite Carlo Ricci (Fidal) et au centre Bruno Berger-Perrin (Fidal)